

Tarjouslaskennan uudelleen organisointi

Case Uponor Infra Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutus
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Markus Parjanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden Koulutusohjelma

PARJANEN, MARKUS:

Tarjouslaskennan uudelleen
organisointi
Case Uponor Infra Oy

Liiketalouden opinnäytetyö, 37 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on tarjouslaskennan uudelleen organisointi, Case Uponor Infra Oy. Tarkoituksena oli tutkia, millainen organisaatio olisi tehokkain case – yrityksen tarjouslaskentaorganisaatiossa. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tarkoitus on olla tiivis opas, jonka avulla yrityksen johto voi tutkia mahdollisia muutoksen tarpeita organisaatiossa.

Työ pohjautuu teoriaan, sekä yrityksen toimihenkilöille teemahaastatteluun. Teoriaosuus perustuu yleisimpiin organisaatioteorioihin ja – malleihin. Teoriaosuuteen on pyritty löytämään keskeisimmät asiat, jotka organisaatiomalleista ja – muutoksista on hyvä tietää. Lähteet pohjautuvat kirjallisiin lähteisiin ja ammatillisiin artikkeleihin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensiksi organisaatioteoriaa. Tämän pohjustuksen jälkeen käydään lävitse yleisimpiä organisaatiomalleja, ja niiden hyviä ja huonoja puolia. Sen jälkeen käsitellään omana lukunaan organisaatiomuutokset. Viimeisenä teorialukuna käsitellään case – yritystä ja käydään lävitse organisaation nykyinen prosessi.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten nykyisestä tarjouslaskentaorganisaatiosta Uponor Infra Oy:ssä saataisiin selkeä ja tehokas, ja jonka sisällä työtehtävät jakautuisivat tasapuolisest

Keskeisinä tuloksina saatiin kehitysehdotuksia henkilöstöltä organisaation toiminnan parantamiseen, ja saatiin tehtyä organisaatioehdotus yritykselle. Tuloksien perusteella pystyttäisiin vähentämään työn kuormittavuutta.

Asiasanat: Organisaatiomuutos, organisaatiomallit, projektiorganisaatio, linjaorganisaatio, matriisiorganisaatio

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PARJANEN, MARKUS: Reorganizing an organization
Case Uponor Infra Oy

Bachelor's Thesis in Business Studies
37 pages, 1 pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

The topic of this thesis is reorganizing the offer calculation system at the case company Uponor Infra Oy. The purpose is to examine different organization models, and to find the most suitable model for the case company. In addition, the aim of the thesis is to be a guide for the case company's management. Using this thesis, the management could examine the possible needs of change in their organization.

The thesis is based on theory and also on the theme interview of employees. The theory is based on most common organization theories and models. Sources utilized in this thesis are based on books and professional articles relating to the topic. This thesis is carried out as a qualitative study.

The theory part of the thesis deals at first with organization theories. Then it examines the most common organization models, and studies the pros and cons of them. The final chapters deals with organization changes and the case company. The last chapter includes analyzing the current offering process at the case company.

The purpose of the research was to find out how to improve current offering organization in Uponor Infra Oy. The actions should improve efficiency and divides equally the job functions.

The essential result of the thesis are development proposals, offered by the case company personnel, for improving company functions. The results also include suggestions for organization change. And, based on the study results, the case company could decrease the workload in the organization.

Key words: Organization changes, organization models, project organization, line organization, matrix organization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiheen valinta	1
1.2	Tutkimuksen taustaa sekä tutkimusongelma	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	YLEISET ORGANISAATIOMALLIT	4
2.1	Organisaatioteoriat	4
2.2	Organisaatiomallit	6
2.2.1	Projetkiorganisaatio	6
2.2.2	Matriisiorganisaatio	8
2.2.3	Linjaorganisaatio	10
3	ORGANISAATIOMUUTOKSET	12
3.1	Muutosprosessi	12
3.2	Yksilö muutoksessa	16
3.3	Muutoksen johtaminen	17
4	CASE UPONOR INFRA OY	19
4.1	Organisaatio	19
4.2	Tarjouslaskennan tehtävät	21
4.3	Tarjouslaskennan prosessikuvaus	21
5	TUTKIMUS	24
5.1	Tutkimuksen menetelmät	24
5.2	Tutkimuksen toteutus	24
5.3	Tutkimuksen tulokset	25
5.3.1	Työn kuormittavuus ja tehokkuus	26
5.3.2	Organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä yrityksessä	28
5.3.3	Haasteet päivittäisessä työnteossa	30
5.4	Reliabiliteetti ja valideetti	31
5.5	Kehitysehdotukset	32
6	YHTEENVETO	34
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	38

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinta

Tämä opinnäytetyö käsittelee Uponor Infra Oy:n tarjouslaskentaorganisaation uudelleenorganisointia. Vaikka tarjouslaskenta on osana asiakaspalveluorganisaatiota, niin aihe on rajattu käsittelemään pelkästään tarjouslaskentaorganisaatiota. Aihetta lähestytään organisaation sisäpuolelta toimihenkilöiden näkökulmasta.

Kiinnostus aiheeseen lähti liikkeelle työskennellessäni itse kyseisessä organisaatiossa. Työsuhde on opinnäytetyötä kirjoitettaessa kestänyt noin yhden vuoden, jonka aikana kehitysideoita organisaation kehittämiseksi, läpinäkyvyyden parantamiseksi, sekä tehostamiseksi on kehkeytynyt.

1.2 Tutkimuksen taustaa sekä tutkimusongelma

Aiempaa virallista tutkimusta yrityksen sisällä ei ole tehty, mutta tutkimuksessa hyödynnetään paljon Uponor Suomi Oy:n tekemää organisaatorakennetta tarjouslaskentaan. Uponor Suomi Oy:n tarjouslaskenta toimii omana projektiorganisaationaan, jota johtaa yksi esimies, ja tehtävät on jaettu selkeästi suunnittelijoiden ja varsinaisten tarjouslaskijoiden kesken. Tällä hetkellä ongelmana Uponor Infra Oy:n asiakaspalvelu-/tarjouslaskentaorganisaatiossa on työtehtävien epätasainen jakautuminen, sisäinen viestintä ja ulkoinen kuva asiakkaalle. Ongelmana on tehtävien jakautuminen laajasti, jolloin organisaation johdonmukaisuus työtehtävissä yrityksen sisällä ja yrityksen ulkopuolelle ei näy selvästi. Tämä johtaa siihen, että esimerkiksi asiakkaat eivät tiedosta kuka laskee tarjouksia yrityksessä.

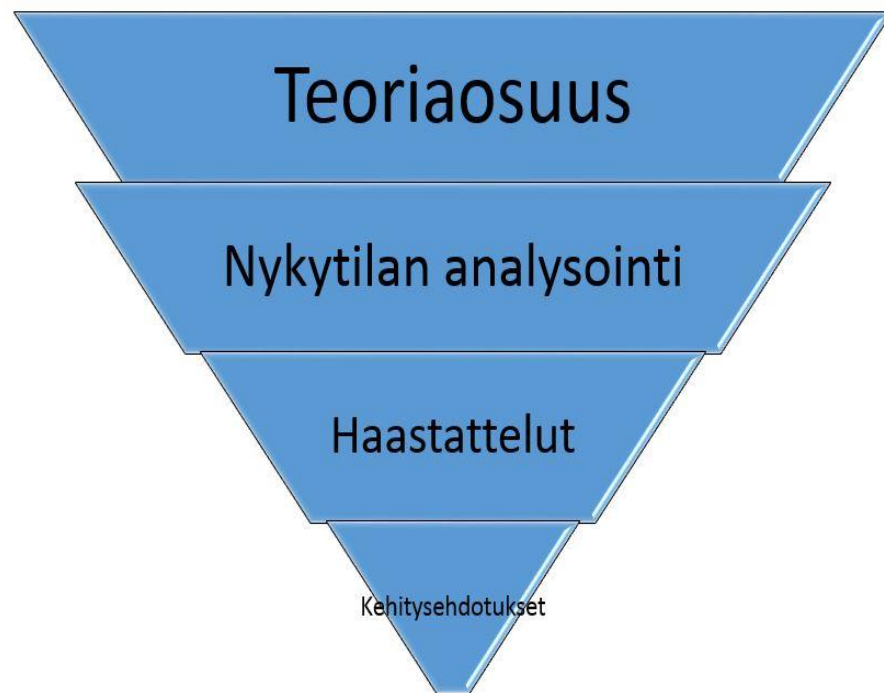
Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia, minkälainen organisaatio olisi tehokkain tarjouslaskentaorganisaatiossa. Ratkaisua ongelmaan lähdetään tutkimaan yleisimpien organisaatiomallien kautta. Tavoitteena on myös saada rakennettua selkeä mallinnus organisaatorakenteesta ja

kehitysideoista, jonka voi esitellä yrityksen johdolle. Pää tavoitteisiin kuuluu saada mallinnus selkeään ja tehokkaan organisaatioon, jonka sisällä työt jakautuvat mahdollisimman tasaisesti.

Tutkimuksen alatavoitteena on miettiä, miten viestintää organisaation sisällä ja muille organisaatioille yrityksen sisällä pystytään parantamaan. Alatavoitteeseen kuuluu myös asiakasmielikuvan parantaminen organisaation sisäisen viestinnän kautta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyötä on pohjustettu teoreettisella osuudella, jonka jälkeen on käsitelty case yritystä ja sen nykytilaa. Tämän jälkeen tulee empiirinen osuus, joka pitää sisällään neljän organisaatiossa toimivan toimihenkilön haastattelun. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusongelmaa on lähestytty organisaation sisällä työskentelevien toimihenkilöiden kautta. Haastattelut suoritettiin teemahaastattelun muodossa. Tämän jälkeen on yhteenvedossa esitetty kehitysehdotukset koostetusti case yritykselle. Kehitysehdotukset perustuvat teoriaan, henkilöiden haastatteluihin, sekä opinnäytetyön tekijän omiin mielipiteisiin. Kuviolla 1 on havainnoitu vielä opinnäytetyön kulku.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 YLEISET ORGANISAATIOMALLIT

Tässä luvussa käsitellään organisaatioita yleisesti. Luvussa käsitellään ensiksi erilaisia organisaatioteorioita, ja syitä organisaatioiden olemassaololle, jonka jälkeen käydään lävitse yleisimmät organisaatiomallit.

2.1 Organisaatioteoriat

Organisaatio on yksi tai useampi henkilö, jotka toimivat organisoidusti samassa ryhmässä tai omaavat yhteisen tavoitteen. Huomioitavaa on kuitenkin, että vaikka organisaatiolla on yhteinen tavoite, niin usein yksilötasolla on omat henkilökohtaiset tavoitteet. (Free Management Library, 2017.)

Risto Harisalo (Harisalo 2009, 17–18.) kirjassaan ”Organisaatioteoriat” kuvaa, että organisaatiot voidaan määritellä neljällä tavalla. Näitä määritelmiä voidaan kutsua tavoite- ja tehokkuusmalliksi, säilymismalliksi, vaihdantamalliksi tai tulkinnallisen mielikuvan malliksi.

Ensimmäinen ja ehkä yleisin määritelmä organisaatiolle on tavoite- ja tehokkuusmalli. Tässä mallissa organisaatiolle on asetettu tavoitteet, ja organisaatio yrittää löytää mahdollisimman tehokkaan tavan päästä tavoitteeseensa. Teorian ydin on tavoitteet, miten päästä niihin mahdollisimman tehokkaasti. Kun tehokkuutta pidetään yhtä tärkeimmistä mittareista, niin se pakottaa organisaation kehittämään toimintaansa jatkuvasti, jotta uusiin tavoitteisiin päästäisiin mahdollisimman tehokkaasti. (Harisalo 2009, 17.) Ajatellessa tehokkuutta täytyy kuitenkin muistaa, että tehokkuus ja tuottavuus ovat kaksi eri asiaa. Tehokkuudessa mietitään miten tehdä sama pienemmillä resursseilla. Tuottavuudessa mietitään miten tehdä enemmän samoilla resursseilla. Eli jos halutaan yritykselle tehokkuuden ohella myös kasvua, niin tuottavuuteen täytyy myös kiinnittää huomiota. (Harvard Business Review, 2017.)

Toinen määritelmä on ns. säilymismalli, jossa organisation tehtävänä on pitkää toiminta jatkuvana. Tehokkuutta tai uusien tavoitteiden asettamista ei pidetä niin tärkeässä asemassa, kuin ensimmäisessä mallissa. (Harisalo 2009, 17–18.)

Kolmannessa mallissa tarkastellaan organisaatiota vaihdantamallin mukaisesti. Siinä tarkastellaan, että kuinka organisaation ja sen ympärilläolevan toimintaympäristön vuorovaikutus vaikuttaa organisaation toimintaan. Tässä mallissa toimintaympäristö vaikuttaa siihen, että minkälaisia tavoitteita ja muutoksia organisaation pitää asettaa. (Harisalo 2009, 18.)

Neljäs ja viimeinen malli on kulttuuriin pohjautuva mielikuvamalli. Se miten ajattelemme itseämme, ja omaa työtämme, määrittää millainen organisaatio on. Tällöin organisaatiota kehitetään omien mielikuvien pohjalta, ja ollaan kiinnostuneita erityisesti vuorovaikutuksesta toisiin ihmisiin. (Harisalo 2009, 18.) Organisaatiokulttuuri on vaikea määritellä, ja jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kulttuuri.

Organisaatiokulttuurissa voi olla kyse siitä, miten ihmiset toimivat ja tekevät asioita. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä myös organisaation arvoiksi ja niiden pohjalta tehtäviksi valinnoiksi. (Harvard Business Review, 2013.)

Tavoitteet ovat yksi tärkeimmistä asioista organisaatioissa. Kuten voimme aikaisemmista malleista todeta, jokaisella on jokin tavoite. Tavoitteet määrittävät sen, miksi organisaatio on olemassa. Tavoitteilla voidaan mitata organisaatioiden kehittymistä, ja tavoitteiden kautta myös ulkopuoliset tahot voivat nähdä organisaation potentiaalin. (Harisalo 2009, 19.) Organisaatioissa muodollisuus näkyy ohjeistuksina, ja organisaation rajauksena. Esimerkiksi poliisit noudattavat organisaationsa asettamia ohjeita ja erilaisia sääntöjä täsmällisesti, mikä on organisaation olemassaolon välttämättömyys. Joissain organisaatioissa on mahdollisuus minimaaliseen muodollisuuteen, jolloin yksilöllä on vapaus kehittää omia ideoitaan ja poiketa normaalikäytännöistä. (Harisalo 2009, 23.) Useasti

organisaatiot on jaettu alaorganisaatioihin, joilla on yhteinen tavoite. Jokaiselle alaorganisaatiolle on suunniteltu ja tehty omat tavoitteet, jotka saavuttamalla päästään yhteiseen tavoitteeseen. (Free Management Library, 2017.)

2.2 Organisaatiomallit

2.2.1 Projektiorganisaatio

“Projektiorganisaatio on projektin toteuttamista varten muodostettu tarkoituksenmukainen organisaatio. Henkilöt ovat mukana projektiorganisaatiossa määrääjän, jonka jälkeen he siirtyvät takaisin linjaorganisaatioon tai seuraavaan projektiin.” (Pelin 2011, 63.)

Projektiorganisaatiota perustettaessa tärkeimpinä tavoitteina voidaan pitää projektin tavoitteiden määrittelyä, toimintasuunnitelman luomista, ja oikeanlaisen projektinjohdon löytyminen (PM4DEV 2016, 3).

Projektiorganisaatioille on tyypillistä, että henkilömäärä kasvaa projektin edetessä. Jos projekti jaetaan karkeasti kolmeen eri vaiheeseen, alkuvaihe, suunnitteluvaihe ja toteutusvaihe, niin toteutusvaiheessa pääsääntöisesti on työskentelemässä eniten henkilöitä. Projektit aloitetaan yleensä muutaman avainhenkilön kanssa, jonka jälkeen suunnitteluvaiheessa henkilömäärää lähdetään jo huomattavasti kasvattamaan. (Pelin 2011, 63.)

Projektiorganisaatio soveltuu parhaiten pidempikestoisiin projekteihin. Alle vuoden projektit soveltuvat paremmin toteutettavaksi matriisiorganisaatioissa. (Pelin 2011, 63.) Pitkäkestoisiin projekteihin kannattaa rakentaa projektiorganisaatio, jota vetää yksi tai useampi projektipäällikkö. Projektipäälliköt vastaavat projektin etenemisestä, ja hankkivat tarvittavat resurssit projektin loppuun viemiseksi. Projekteissa on mukana myös usein eri tahoja ja yrityksiä, joten projektipäällikön tehtävänä on olla yhteydessä kaikkiin sidosryhmiin ja varmistaa toiminnan tehokkuus. (Pelin 2011, 64–66.)



Kuvio 2. Projektiorganisaatio (Project Engineer, 2017)

Kuviossa 2 on esitetty yksinkertaistettu malli projektiorganisaatiosta. Kuviota luetaan ylhäältä alaspäin, jolloin siirrytään johtotasossa hierarkiassa alaspäin.

Projektin tilaaja päättää projektin käynnistämisestä ja rahoittaa projektia (Pelin 2011, 66). Esimerkiksi jos kaupunki tilaa tien kunnostuksen Yritys X:ltä, niin kaupunki toimii projektin tilaajana, ja Yritys X hoitaa projektin johdon, ja hankkii tarvittavan henkilöstön projektin loppuunviemiseksi. Projektin tilaaja vastaa kuitenkin viimekädessä siitä, että projektin toteuttajalla on käytössään tarvittavat resurssit projektin toteuttamiseksi.

Projektipäällikkö vastaa projektin etenemisestä, ja siitä raportoinnista tilaajalle. Projektipäällikkö määrittää projektisuunnitelman yhdessä tilaajan kanssa, ja valvoo suunnitelman toteutumista. Isommissa projekteissa saattaa olla useampia projektipäälliköitä, joita kutsutaan yleisesti osaprojektipäälliköiksi. (Pelin 2011, 67.) Kuvio 2 on yksinkertaistettu malli projektiorganisaatiosta. Yleensä organisaatiossa suorittavalla tasolla on paljon henkilöitä, ja esimerkiksi projektipäällikkö ei halua jokaiselta suorittavan tason henkilöltä omaa raportointia, vaan nimittää pienemmille ryhmille omat vastuuhenkilöt. Projektipäällikkö voi antaa valtuuksia

vastuuhenkilöille, jolloin päätöksenteko suorittavalla tasolla nopeutuu, ja hierarkia vähentyy. Tällöin projektista saadaan dynaamisempi ja tehokkaampi. (Minnesota Library, 2017.)

Suorittava taso, eli Yritys X:n projektiryhmän jäsen osallistuu projektipäällikön laatiman suunnitelman tekoon, oman vastualueensa osin. Näin varmistetaan, että projektisuunnitelmassa suunnitellut aikataulut ja resurssit ovat realistisia, ja tehokkaasti toteutettavissa. Suorittava taso raportoi projektipäällikölle ja dokumentoi työnsä tuloksen projektin aikana. Alihankkijat kuuluvat myös projektiryhmän jäseniin, ja toiminta pyritään luomaan mahdollisimman yhtenäiseksi alihankkijoiden ja Yritys X:n jäsenien kanssa. (Pelin 2011, 68.)

2.2.2 Matriisiorganisaatio

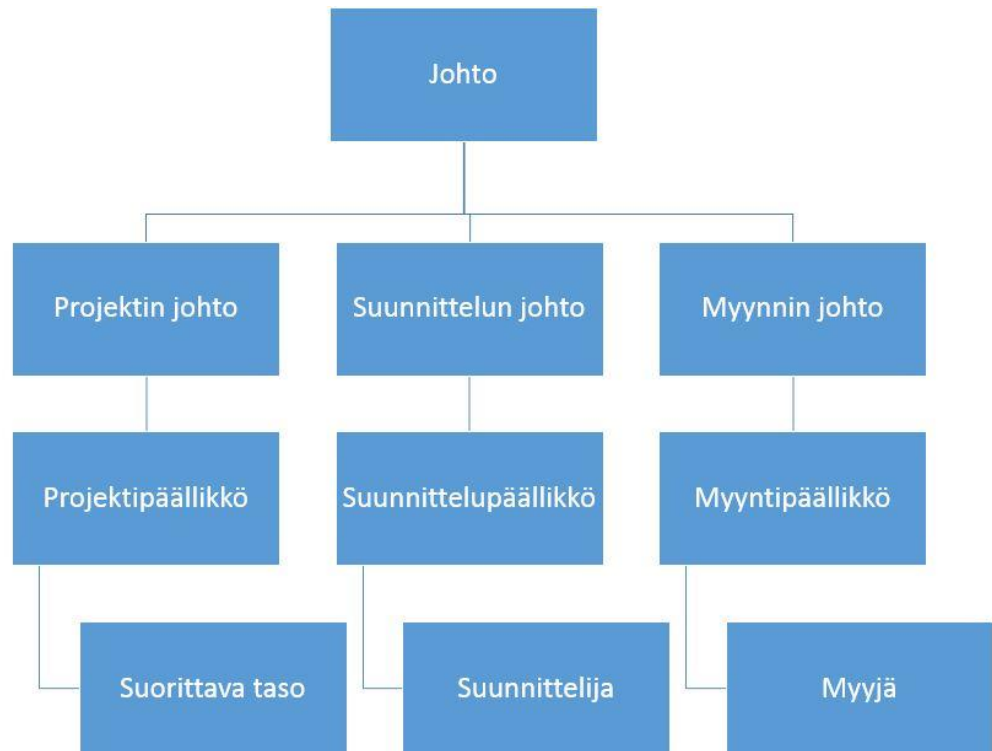
Projektiorganisaatioista muuttuu yleensä matriisiorganisaatioita, joissa organisaation johto on jaettu useampaan osaan. Projektiorganisaatiossa projektin etenemistä valvoo projektipäällikkö, kun taas matriisiorganisaatiossa projektin johtoon kuuluu esimerkiksi projektipäälliköt, projekti-suunnittelijat, projekti-insinöörit ja muita vastaavia henkilöitä. (Pelin 2011, 70).

Matriisiorganisaatiossa on keskitytty jakamaan organisaatio ammattiryhmien mukaisesti, esimerkiksi suunnittelijat toimivat omana alaorganisaationaan, jota vetää suunnittelupäällikkö. Matriisiorganisaatiossa on tärkeää, että eri alaorganisaatioiden vastaavat henkilöt kommunikoivat toistensa kanssa. (Vantrappen & Wirtz 2016.)

Matriisiorganisaatioon vaaditaan huomattavasti enemmän henkilöitä kuin esimerkiksi projektiorganisaatioon, jotta sen toiminta olisi järkevää. Matriisiorganisaatio on tehokas organisaatio, koska organisaatio on jaettu ammattiryhmien mukaisesti, ja jokaista alaorganisaatiota johtaa ammattiryhmänsä asiantuntija. Tämä on matriisiorganisaation huomattava hyöty, koska jokaisessa alaorganisaatiossa toimii oman alansa ammattilaisia, ja täten työ on tehokkaampaa, kuin jos kaikki organisaation

jäsenet olisivat ”yleismiehiä”. Matriisiorganisaation huonoina puolina voidaan pitää byrokraattisuutta. Kun projektin johto koostuu useista henkilöistä, jotka kaikki johtavat oman alansa organisaatiota, joudutaan kokouksia pitämään huomattavasti useammin, ja resurssien jakaminen eri organisaatioiden kesken voi olla haastavampaa. Vaikka projektin lopputulos olisi erittäin hyvä, saattaa siihen kulua huomattavasti enemmän aikaa ja muita resursseja, kuin projektiorganisaatiossa. (Pelin 2011, 69–71.) Eri tutkimuksissa on todettu, että suurin osa organisaatioista on edes osittain matriisiorganisaatioita. Matriisiorganisaatiossa työntekijät ovat erikoistuneet omaan osaamisalueeseensa. Tämä saattaa johtaa siihen, etteivät kaikki ymmärrä muiden toimintojen tehtäviä ja tärkeyttä. Yrityksissä joissa käytetään vain osassa toimintoja matriisiorganisaatiota, työntekijät tekevät usean organisaation kanssa yhteistyötä. Tällöin matriisiorganisaation erikoistumishyöty jää pienemmäksi, mutta ymmärrys muista toiminnoista paranee. (Bazigos, Harter 2016.)

Kuviossa 3 on esitetty malli matriisiorganisaatiosta. Kuviota luetaan hierarkian mukaisesti ylhäältä alaspäin. Johdon alla on erikseen jokaisen ammattiryhmän johto, joka johtaa oman ryhmänsä päälliköitä. Alimpana on suorittava taso esimerkiksi myyjät ja suunnittelijat.



Kuvio 3. Matriisiorganisaatio (Pelin 2011, 71)

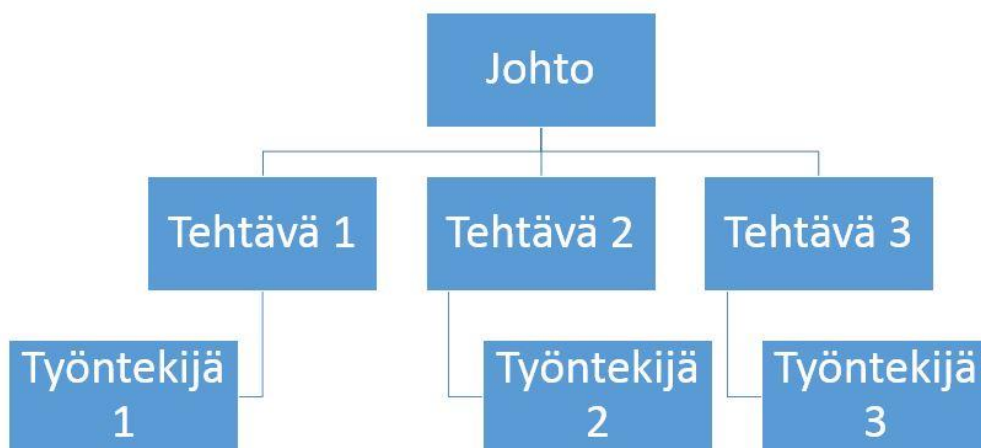
2.2.3 Linjaorganisaatio

Linjaorganisaatiota pidetään vanhimpana organisaatiomallina, ja muiden organisaatioiden ajatellaan polveutuneen tästä organisaatiomallista. Linjaorganisaatiossa organisaatio pyritään pitämään mahdollisimman yksinkertaisena, ja organisaatiota jaetaan tehtävien mukaan. Hierarkia on myös haluttu pitää mahdollisimman yksinkertaisena. (Agarwal 1983, 212.)

Linjaorganisaation etuina on yksinkertainen rakenne, selkeä tehtävänjako, suora kommunikointi johtoon ja nopea päätöksenteko. Yksinkertainen rakenne auttaa työntekijöitä ymmärtämään asemansa organisaatiossa ja yksinkertainen organisaatio mahdollistaa selkeämmän tehtävänjaon, kun turha byrokratia on jätetty välistä pois. Tällöin myös työntekijöillä on isompi vastuu omasta tekemisestään. Kun organisaatiota johtaa suoraan johto, niin kommunikointi on nopeampaa, ja ongelmakohtiin pystytään vaikuttamaan nopeasti. (Chand 2016.)

Linjaorganisaation huonoina puolina voidaan pitää ylikuormittamista, yhteistyön puutetta ja erikoistumisen puutetta. Kun organisaatio on jaettu mahdollisimman yksinkertaiseksi, niin yksi henkilö saattaa joutua tekemään useita eri työtehtäviä ja saattaa kuormittua liikaa töillä. Kun raportointi tehdään johdolle suoraan, niin kommunikointi eri tehtävien kesken saattaa olla vajavaista, ja kun organisaatio on yksinkertainen, niin henkilöt eivät yleensä erikoistu erityisesti mihinkään. (Chand 2016.)

Kuviossa 4 on esitetty esimerkkimalli linjaorganisaatiosta. Kuviosta voidaan nähdä yksinkertainen organisaatiomalli, jossa jokainen tehtävä vastaa suoraan johdolle.



Kuvio 4. Linjaorganisaatio (Chand 2016)

3 ORGANISAATIOMUUTOKSET

Tässä luvussa käsitellään organisaatiomuutosta prosessina niin organisaation, kuin yksilön kannalta. Muutosprosessia käsitellään J.P. Kotterin kahdeksan askeleen – mallin kautta. Sen jälkeen käydään lävitse muutokset yksilön kannalta katsottuna ja käsitellään muutoksen johtaminen tarkemmin.

3.1 Muutosprosessi

Muutoksen onnistumisen prosessiin vaikuttaa aiemmat muutokset, ja miten ne on hoidettu. Jos henkilöstön suhtautuminen aikaisempiin muutoksiin on ollut positiivista, niin uudet muutokset ovat todennäköisesti saavutettavasti helpommin. Jos aikaisemmat muutokset on hoidettu huolimattomasti, tai pahimmassa tapauksessa jätetty kesken, niin uusien muutoksien läpivieminen on todennäköisesti haastavaa. (Mattila 2007, 108.) Tärkeää on muutosta miettiessä myös ymmärtää ja viestiä, että koskettaako muutos koko yritystä, vai vain osaa organisaatioista (Mattila 2007, 113).

Muutosprosessista on tehty useita eri malleja, jonka mukaan voidaan toimia, kun muutosta organisaatiossa aletaan tehdä. Ehkä yksi tunnetuimmista muutosprosessin malleista on J.P. Kotterin kahdeksan askeleen muutosjohtamisen malli, joka on tässä opinnäytetyössä otettu esimerkiksi muutosprosessina. (Valtiokonttori, 2015.)

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

Vaiheessa yksi on ymmärrettävä markkinoiden ja toimintaympäristön vaatima muutos. Tässä vaiheessa on tärkeää tunnistaa muutoksen tuomat mahdollisuudet, ja toisaalta myös uhat, jotka seuraavat jos muutosta ei tehdä. Tässä vaiheessa myös tehdään päätös muutoksen tekemisestä yrityksessä. (Educational Business Articles 2016.) Kun ensimmäinen vaihe tehdään huolella ja muutoksen perusta ennen varsinaisen muutoksen aloittamista

yrityksessä on kunnossa, niin vältetään isoimmilta yllätyksiltä muutoksen edetessä, ja on varauduttu erilaisiin uhkiin muutoksen aikana (Mattila 2007, 135).

2. Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen

Toisessa vaiheessa muutosta varten perustetaan oma työryhmä, koska yhden henkilön on haastavaa tehdä muutos organisaatiossa. Näin saadaan myös useita eri näkökulmia muutoksen läpiviemiseksi. Ryhmän tehtävänä on hallita muutosprosessia ja vastata sen onnistumisesta. (Valtiokonttori, 2015.) Ryhmän on hyvä koostua henkilöistä, joilla on taidot muodostaa useita erilaisia strategioita muutoksen johtamiseen. Ryhmässä on myös hyvä olla tarpeeksi ihmisiä viemään muutosta eteenpäin, etenkin muutosvastarinta – vaiheessa. (Educational Business Articles 2016.)

3. Selkeän strategian ja vision rakentaminen

Kolmannessa vaiheessa muodostetaan visio muutoksen päämäärästä, ja rakennetaan strategia, jota noudattamalla asetettuun päämäärään päästään. Molempien täytyy olla tarkkaan harkittuja, ja niin yksinkertaisia, että jokainen organisaatiossa ymmärtää ne. (Valtiokonttori 2015.) Vision täytyy olla selkeä, houkutteleva työntekijöille ja yrityksen sidosryhmille ja olla tarpeeksi tavoitteellinen, mutta saavutettavissa oleva. Visiota rakentaessa on myös tärkeää muistaa erottuvuus kilpailijoista. Vision tehtävänä on myös olla organisaation kilpailuetu verrattuna kilpailijoihin. (Mattila 2007, 140–141.) Vision tarkoituksena on myös auttaa muuta organisaatiota ymmärtämään muutoksen tarve, ja mihin muutoksella halutaan päästä (Educational Business Articles 2016).

Strategiaa rakennettaessa on tärkeää miettiä, että muutetaanko ensin organisaatiota ja sen jälkeen ihmisten toimitatapoja, vai tehdäänkö muutos toisinpäin. Ensimmäisenä mainittu tapa on raju muutos, ja saattaa aiheuttaa paljon muutosvastarintaa ja pelkoa muutosta kohtaan. Jälkimmäinen on pehmeämpi tapa tehdä muutosta, mutta muutoksen tekeminen kestää pidempään ja tulokset eivät ole taattuja. (Mattila 2007, 146-147.)

4. Muutosviestintä

Neljännessä vaiheessa keskitytään muutosviestintään.

Muutosviestintä on yksi tärkeimmistä asioista muutoksessa, ja hyvä muutosviestintä muutoksen alusta loppuun auttaa muutoksen läpiviemisessä. Esimiesten tehtävä organisaatiossa on viestiä muutoksesta aktiivisesti. (Valtiokonttori 2015.) Tärkeää on miettiä, että miten viestitään. Viestitäänkö sähköisesti vai viestitäänkö kenties säännöllisesti tiedotustilaisuuksissa tai palaverissa. Tärkeää on kuitenkin viestiä tarpeeksi usein ja kattavasti, jotta turhilta huhuilta katkaistaan siivet, ja työntekijät kokisivat, että heitä informoidaan tarpeeksi tulevasta muutoksesta. (Mattila 2007, 186.) Viestinnässä on tärkeää pysyä faktoissa, ja muistuttaa organisaatiota muutoksen visiosta. Tärkeää on myös, että johto näyttää omalla esimerkillään mallia, ja viestii osallistuvansa myös muutokseen. (Educational Business Articles 2016.)

5. Henkilöstön valtuuttaminen päämäärän mukaiseen toimintaan

Prosessin viidennessä vaiheessa on tärkeää antaa organisaation työntekijöille valtuudet toimia muutoksen vision mukaisesti. Kun muutosta tehdään, niin osasta vanhoista toimintatavoista on luovuttava ja tilalle luotava uudet. (Educational Business Articles 2016.) Kun henkilöstöä otetaan mukaan muutoksen päätösten

tekoon, niin se luo uskoa muutokseen ja tukee jaksamista muutoksessa (Valtiokonttori 2015).

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Koska muutos on yleensä pitkä prosessi, on tärkeää luoda lyhyemmän aikavälin välitavoitteita. Kun näihin välitavoitteisiin päästään, on tärkeää viestiä siitä työntekijöille, tai jopa palkita lyhyen aikavälin välitavoitteisiin pääsystä. (Educational Business Articles 2016.) Tällöin työntekijöitä saadaan muistutettua muutoksen etenemisestä, ja luodaan uskoa, että lopulliseen tavoitteeseen päästään (Valtiokonttori 2015).

Lyhyen aikavälin tavoitteet voivat olla esimerkiksi pilottiprojekteja. Pilottiprojekteihin suhtaudutaan useasti myönteisemmin, kuin nopeaan muutokseen, ja niissä pystytään testaamaan toimivia toimintatapoja, ja virheet hyväksytään helpommin. Pilotoinnissa on kuitenkin muistettava, että projektilla täytyy olla selkeä alku- ja loppupäivämäärä, jotta tulokset pystytään mittaamaan, ja nähdään toimivimmat asiat pilotissa. Piloteissa hyväksi tunnustetut asiat voidaan siirtää osaksi yrityksen toimintatapoja, ja pilottiprojektin kanssa työskennelleitä työntekijöitä on tärkeää palkita. (Mattila 2007, 158–159.)

7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa

Tässä vaiheessa alkavat muutoksen hyödyt realisoitumaan, mutta se ei tarkoita kuitenkaan vielä muutosvaiheen loppumista. Tämä vaihe on myös kriittinen muutoksen onnistumisen kannalta, koska jos uudet toimintatavat eivät vakiinnu, niin palataan hiljalleen alkupisteeseen. (Mattila 2007, 192–193.) Kun muutos on saatu vietyä päätökseen, on tärkeää muistuttaa kaikille organisaation jäsenille uusista toimintatavoista, joita muutos on tuonut mukanaan.

Usein ihmiset haluavat palata vanhaan ja tuttuun toimintatapaan, ja esimiesten tehtävänä on huolehtia että muutos vakiinnutetaan organisaatiossa. (Valtiokonttori 2015.)

8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen yrityskulttuuriin

Kun muutos on vakiinnutettu yritykseen, on tärkeää muistuttaa koko organisaatiolle, että mitä muutoksella on saavutettu. Tällä tavoin muistutetaan työntekijöitä, että miksi muutos oli välttämätön. (Valtiokonttori 2015.) Samalla voidaan esittää kytköksiä mahdolliseen muutoksen jälkeiseen menestykseen, ja muutoksessa tehtyihin operaatioihin, jotta työntekijät näkevät konkreettisesti, että mitä muutoksella saavutettiin. Tällä tavoin helpotetaan myös tulevia muutoksia, ja saadaan henkilöstöä sitoutumaan jatkuvaan kehittymiseen. (Educational Business Articles 2016.)

3.2 Yksilö muutoksessa

Yksi tärkeimmistä asioista yksilölle muutoksessa on luottamus työnantajaa kohtaan. Jos kommunikointi työnantajan kanssa on riittävää ja tarpeeksi avointa, niin yksilökin on todennäköisesti myönteisempi muutosta kohtaan. Yksilön kokemus siitä, että kohtelu on tasa-arvoista ja oikeudenmukaista tukee luottamusta työnantajaa kohtaan. (Mattila 2007, 52.)

Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus siihen, että miten yksilö kokee muutoksen. Jos organisaation kulttuurissa on totuttu jatkuvaan kehittämiseen, on isompikin muutos luonnollista. (Mattila 2007, 34–35.)

Muutoksessa on hyvä muistaa, että jokainen työntekijä on oma persoonansa. Joku voi olla aktivisti, joka voi vastustaa suoranaisesti muutosta, tai voi olla kärkipäässä viemässä muutosta eteenpäin. Toiset seuraavat muutosta passiivisena sivusta, ja vaativat usein enemmän tuloksia ja näyttöä muutoksen tarpeellisuudesta. Jos aiemmat muutokset yrityksessä on hoidettu huolimattomasti, niin osa työntekijöistä on varmasti

epäilijöitä, jotka eivät näe muutoksen tarpeellisuutta, ja jotka vaativat paljon perusteluja ja viestintää muutoksesta, jotta voivat uskoa siihen. Osa työntekijöistä voivat olla ns. opportunisteja, joita ei niinkään kiinnosta muutoksen lopputulos, vaan he ovat kiinnostuneita enemmän omasta hyödystään. Nämä työntekijät ovat yleensä joustavia muutoksille, kunhan näkevät henkilökohtaisen hyödyn muutoksessa. (Mattila 2007, 72–85.)

3.3 Muutoksen johtaminen

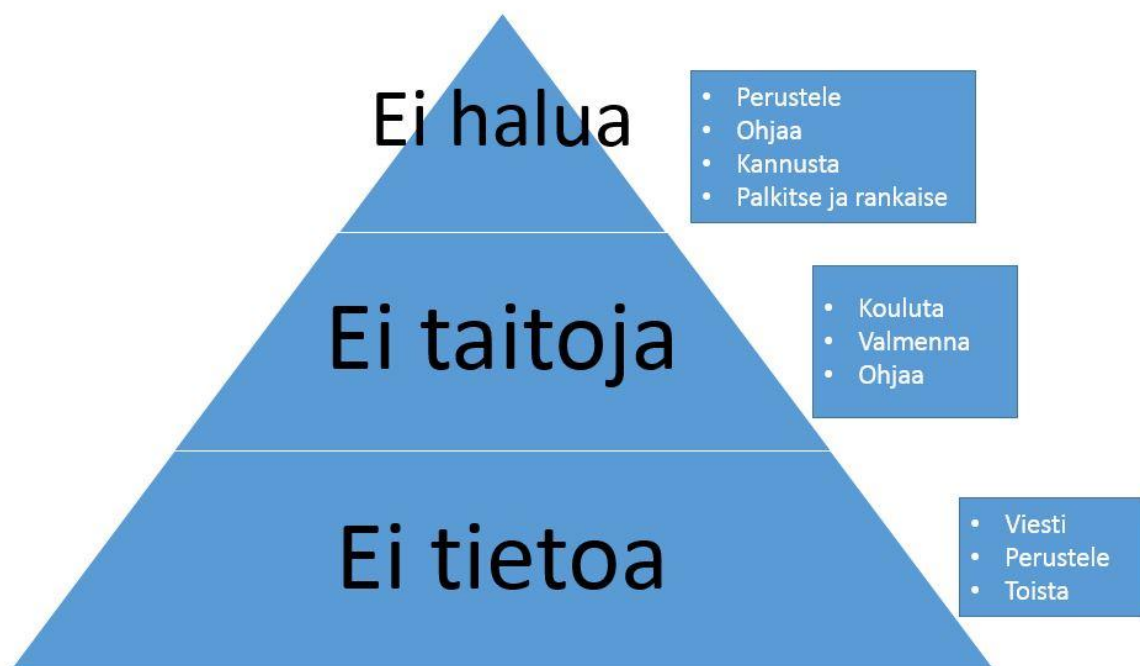
Johtaminen on ihmisten jatkuvaa vuorovaikutusta keskenään. Muutoksen johtamisessa yhteiset jaetut näkemykset muutoksesta ovat tärkeitä, jotta vuorovaikutus ja sitä kautta johtaminen on tehokasta. (Juuti, Virtanen 2009, 140.)

Muutoksen johtamisessa on tärkeää ymmärtää, että muutos lähtee ihmisestä, ei raporteista tai analyyseista. Ihmisen toiminta perustuu lähes kokonaan omaan näkemykseen ja kokemuksiin, joten on tärkeää että johtamisessa keskitytään ihmisten, ei asioiden johtamiseen.

Muutostilanteissa johdon ja työntekijätason luottamus on ehdotonta. Työntekijöiden tulee ymmärtää muutoksen syyt, ja miksi muutoksen lopputila on parempi kuin nykytila. Tämä motivoi työntekijöitä tekemään töitä muutoksen eteen, ja myös ymmärtämään koko muutosprosessia. (Juuti, Virtanen 2009, 141.)

”Ihmisten johtaminen on vaikeaa juuri siksi, että on vaikeaa tarttua ihmisten todellisuuteen ja muokata siitä heidän toiveensa yhdistävä visio.” Tämä lause kiteyttää pitkälti muutosjohtamisen suurimmat haasteet. Muutoksen johtamisessa on keksittävä keinot saada luottamaan ihmiset luottamaan enemmän sinun mielipiteeseen, kuin heidän omaansa. Esimiehen tulisi kuitenkin pitää oma etäisyytensä työntekijöihin ja säilyttää auktoriteetti. Kuitenkin esimiehen täytyisi eritoten muutoksen keskellä pysyä lähellä työntekijöitä, jotta näkee miten muutos vaikuttaa työntekijöihin, ja pystyy vaikuttamaan välittömästi epäkohtiin. (Juuti, Virtanen 2009, 145–146.)

Muutosvastarintaan yksilötasolla on monta syytä. Jos muutoksesta ei tiedä tarpeeksi, esimiehen täytyy viestiä enemmän, perustella muutoksen tarvetta tai toistaa syitä muutoksen tarpeille. Jos yksilö tuntee, ettei omaa tarpeeksi taitoa muutoksessa, on esimiehen tärkeä kouluttaa, valmentaa ja ohjata yksilöä muutoksen aikana. Jos yksilöllä ei ole halua muutokseen, tulisi esimiehen perustella muutosta, ohjata yksilöä, kannustaa muutokseen ja tarvittaessa palkita tai rankaista muutoksessa. Kuviossa 5 on esitetty selkeästi muutosvastarinnan eri tasot, ja toimenpiteet joita tulisi vastarinnalle tehdä. (Mattila 2007, 21.)



Kuvio 5. Muutosvastarinnan eri tasot (Mattila 2007, 21)

4 CASE UPONOR INFRA OY

Tässä luvussa käydään lävitse case yritys organisaationa ja tarjouslaskennan työtehtävät ja nykytila. Luvussa on käyty tarkasti lävitse tarjouslaskennan prosessi tällä hetkellä. Luvun on tarkoitus olla pohjustus tutkimukselle, ja auttaa ymmärtämään että miksi tutkimus tehdään ja mihin siinä keskitytään. Luku 4.1 keskittyy luomaan kuvaa case yrityksestä ja luvuissa 4.2–4.3 käydään lävitse tutkittavan organisaation nykytilanne ja toimintatavat. Nykyistä prosessia ei tällä hetkellä löydy painettuna lähteenä yritykseltä, joten kappaleet 4.2–4.5 pohjautuvat kirjoittajan omaan tietoon.

4.1 Organisaatio

Uponor Infra Oy on osa Uponor Oyj konsernia. Uponor Infra on perustettu vuonna 2012, ja yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä noin 400 henkilöä. Yrityksen toimialana on yhdyskuntatekniikan järjestelmien ja niihin liittyvien tuotteiden kehitys, valmistus ja kauppa sekä niihin liittyvien palvelujen tarjoaminen (Kauppalehti 2017). Uponor Infra Oy:n asiakaspalvelu toimii yhdessä Uponor Suomi Oy:n asiakaspalvelun kanssa.

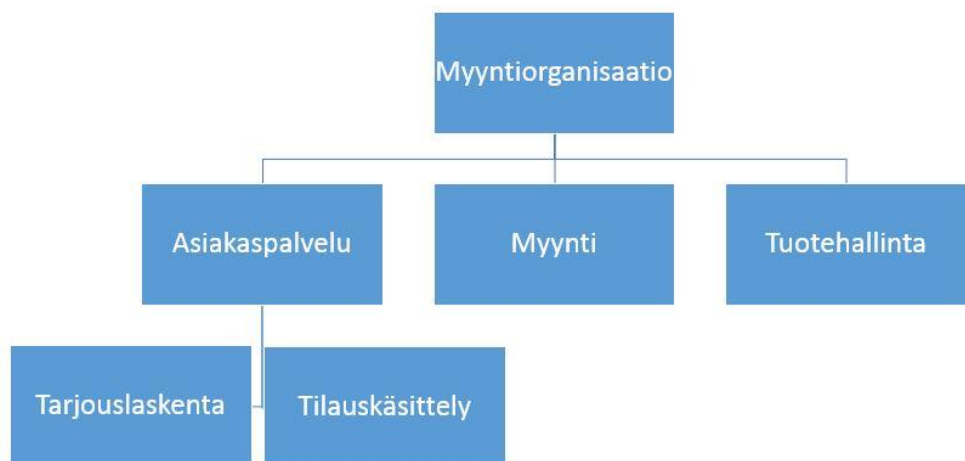
Nykyinen tarjouslaskentaorganisaatio toimii osana asiakaspalveluorganisaatiota, joka työllistää tällä hetkellä vakituisesti 18 henkilöä Uponor Infra ja Uponor Suomi Oy:stä. Päätoimisesti kahdeksan henkilöä asiakaspalvelussa hoitavat tilauskäsittelyä, kaksi henkilöä vastaavat puhelinvaihteen, ja aulapalveluiden toiminnasta.

Tarjouslaskentaa päätoimisesti tekeviä työntekijöitä on yksi, ja muiden tehtäviensä ohella tarjouslaskentaa tekeviä on yhteensä viisi.

Huomioitavaa on, että Uponor Suomi Oy:n tarjouslaskenta ei kuulu asiakaspalveluorganisaatioon, vaan on omana organisaationaan, Projektipalveluna. Asiakaspalvelu on tällä hetkellä osa linjaorganisaatiota, myynnin ja tuotehallinnan kanssa. Kuviossa 6 on esitetty tämän hetkistä organisaatorakennetta myyntiorganisaatiossa. Myynnin ja tuotehallinnan

eri toimintoja ei ole kuvioon 6 avattu, koska ne eivät varsinaisesti liity tähän opinnäytetyön tutkimukseen.

Asiakaspalvelun työntekijöitä toimii Uponorin kolmessa eri toimipisteessä, jotka sijaitsevat Nastolassa, Vaasassa ja Tuusulassa. Nastolaan ja Vaasaan on keskitetty putkituotanto, ja Tuusulassa toimii ns. kaivoyksikkö, jossa valmistetaan räätälöityjä kaivoratkaisuja. Nastolassa ja Vaasassa toimiva asiakaspalvelu keskittyy lähinnä putkien ja osien tilausten käsittelyyn, ja Tuusulassa toimiva asiakaspalvelun yksikkö kaivojen tilausten käsittelyyn.



Kuvio 6. Myyntiorganisaatio

Case yrityksessä on tehty paljon muutoksia viime vuosina. Vuonna 2012 Uponor Oyj ja KWH-Pipe Oy fuusioituivat, ja syntyi uusi yritys, Uponor Infra Oy (Kauppalehti 2017). Yhdistymisen jälkeen Uponor Infra Oy:ssä ja Uponor Suomi Oy:ssä käytiin lävitse yt-neuvottelut, joiden pohjalta irtisanottiin kaikenkaikkiaan 126 työntekijää. Tämä johti yrityksissä

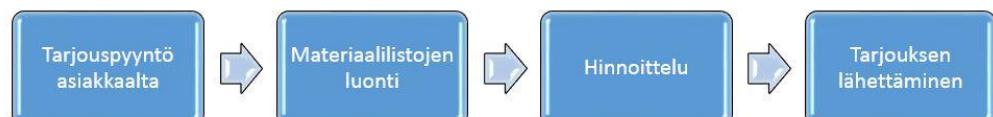
organisaatiomuutoksiin ja työtehtävien uudelleenjärjestelyihin. (Uponor Oyj 2016.) Asiakaspalvelut Uponor Suomi Oy:ssä ja Uponor Infra Oy:ssä toimivat erillisinä yksiköinä vuoteen 2016 asti, jonka jälkeen ne yhdistettiin yhden esimiehen alle.

4.2 Tarjouslaskennan tehtävät

Tarjouslaskenta on osa asiakaspalveluorganisaatiota. Tarjousprosessi kuuluu yhtenä osana myyntiprosessiin, ja se on sijoitettu asiakaspalveluorganisaatioon tehokkaan kommunikoinnin tilauskäsittelyn kanssa varmistamiseksi. Tarjouslaskennan päätehtävänä on tarjouksien tekeminen ja lähettäminen yrityksen asiakkaille. Työhön kuuluu olennaisesti hinnoittelu, tuotteiden saatavuuden selvittäminen, asiakkaiden palveleminen puhelimesta ja projektien ylläpito tietojärjestelmissä. Tarjouslaskennassa työskentelevät seuraavat myös julkisia hankintoja, ja seuraavat tarjottavaksi tulevia hankintoja. Seuraavissa alaluvuissa on käyty koko tarjouslaskentaprosessi vaihe vaiheelta lävitse.

4.3 Tarjouslaskennan prosessikuvaus

Olen jakanut tarjouslaskennan prosessin yksinkertaisesti neljään osaan, tarjouspyynnön vastaanottamiseen, materiaalilistojen luomiseen, hinnoitteluun ja tarjouksen lähettämiseen. Kuvion 7 tarkoituksena on saada lukijalle hahmotus prosessista, ja sen jälkeen on jokainen prosessin askel kuvattu tarkemmin.



Kuvio 7. Tarjouslaskennan prosessi

Tarjouksen tekeminen alkaa, kun tarjouspyyntö saapuu asiakkaalta kirjallisesti tai sähköisesti. Pääsääntöisesti tarjouspyynnöt saapuvat sähköisesti sähköpostin välityksellä, mutta osa tarjouspyynnöistä saapuu myös kirjepostilla.

Tarjouspyyntö sisältää yleensä seuraavat asiat:

- Tarjouspyyntöasiakirjan, josta käy ilmi projektin alku- ja loppupäivämäärät, sekä pyydetty tarjouksen jättöpäivämäärä. Tarjouspyynnöstä käy myös ilmi tarjouksen pyytäjän yhteystiedot.
- Työselityksen tarjottavasta kohteesta, lisää tietoa työselityksistä esim. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK010301.pdf>
- Asemapiirrustuksen rakennettavasta kohteesta ja mahdolliset kaivokortit
- Mahdollisesti suunnittelijan laatiman määräluettelon, josta käyvät ilmi materiaalien arvioidut menekkimäärät kohteeseen

Kun tarjouspyyntö on vastaanotettu, siitä tehdään sähköinen kopio yrityksen arkistoihin. Tällä tavoin saadaan tarjouspyynnöstä varmuuskopio arkistoihin, ja tarjouspyyntö on helposti löydettävissä tarvittaessa myöhemmän ajankohtana. Tällä tavoin varmistetaan materiaalien saatavuus esimerkiksi tuuraustilanteissa.

Seuraavana työjärjestyksessä on materiaalilistojen luominen. Materiaalilistat luodaan yleensä asema- tai poikkileikkauskuvan perusteella. Joissain tarjouspyynnöissä on valmiiksi suunnittelijan laskemat määräluettelot mukana. Materiaalilistoja tehtäessä on syytä huomioida työselityksessä esitetyt vaatimukset materiaaleille ja tuotteiden kestävyydelle. Materiaalilistan tarkoituksena on auttaa niin valmistajaa kuin rakennuttajaa hinnoittelussa. Materiaalilistojen perusteella pystytään jo tarjousvaiheessa arvioimaan tarvittavien resurssien määrä mahdollisessa tilaus, valmistus ja toimitusvaiheessa.

Kun materiaalilista on luotu, tai valmis ulkopuolisen tahon tekemä materiaalilista on saatavilla, niin verrataan materiaalilistaa ja työselitystä

yrittäjän omiin tuotteisiin. Tältä pohjalta voidaan valita yrityksen valikoimasta sopivimmat tuotteet tarjottavaksi. Materiaalilista syötetään yrityksen omaan tarjouksenteko-ohjelmaan käyttäen yrityksen omia tuotenumeroita tai lvi-numeroita.

Materiaalilistojen luomisen jälkeen siirrytään hinnoitteluun.

Hinnoitteluprosessi tehdään yhdessä yrityksen myyntipäälliköiden kanssa.

Hinnoittelu perustuu valmistettavien tuotteiden raaka-aineiden hankintahintoihin ja tuotteen valmistuskustannuksiin. Materiaalilistan perusteella pystytään arvioimaan kyseisen tuote-erän valmistuskustannuksia, ja pystytään hinnoittelemaan tuotteet tarkasti. Hinnoittelussa käytetään hyödyksi markkinahintaa, ja yrityksen omia katetuottolaskentamalleja.

Hinnoittelun jälkeen prosessissa seuraa tarjouksen viimeistely. Tehtyä tarjousta verrataan materiaalilistoihin ja työselitykseen. Tällä tavoin varmistetaan, että tarjous täyttää rakennettavan kohteen vaatimukset ja tuotteet ovat parhaat mahdolliset kyseiseen kohteeseen. Hinnat tarkastetaan, ja katsotaan lävitse mahdolliset näppäilyvirheet.

Tämän jälkeen tarjous lähetetään asiakkaan pyytämällä tavalla, asiakkaan pyytämään osoitteeseen, ja varmistetaan että tarjous on saapunut asiakkaalle.

5 TUTKIMUS

Tutkimushaastattelulla haluttiin selvittää millainen organisaatorakenne olisi toimihenkilöiden mielestä tehokkain. Lisäksi haluttiin selvittää millaisia haasteita toimihenkilöt kokevat nykyisessä organisaatiossa.

Tutkimuksessa haastateltiin neljää toimihenkilöä, jotka työskentelevät asiakaspalveluorganisaatiossa, ja joiden työnkuvaan kuuluu tarjousten tekeminen päivittäin.

5.1 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimus, ja soveltuu tutkimustavaksi, kun kohteena on pieni ryhmä haastateltavia. (Alasuutari 2011, 38–39). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä avoimet kysymykset, tai tutkimuksen tekeminen teemahaastatteluina. Tutkimuksissa on aina tärkeää muotoilla kysymykset mahdollisimman tarkasti, ja niin että haastateltava ymmärtää kysymykset. Haastattelijan tehtäviin kuuluu mahdollisten vieraiden käsitteiden selittäminen haastateltavalle. (Kvale 1996, 78).

Tutkimus oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimuksessa kaikille haastateltaville aihepiiri oli puolistrukturoidun haastattelun tyypillisesti sama. Haastattelussa kuitenkin oli strukturoidulle tutkimukselle tyypillisesti sama kysymysjärjestys, vaikkakin vastausjärjestystä ei ollut ennakoon määritetty. (Hirsjärvi, Hurme 2010).

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna. Tutkimuksen teemoina olivat organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä yrityksessä, työn kuormittavuus ja työn tehokkuus, sekä haasteet päivittäisessä työn teossa. Teemat kytkeytyvät teorialukuihin 2. ja 3.. Teemojen avulla haluttiin selvittää edellämainittujen asioiden toimivuus nykyisessä organisaatiossa, ja selvittää mitä asioita muuttamalla organisaation toimivuutta saataisiin

parannettua. Teemojen avulla pyrittiin myös selvittämään, millainen organisaatiomalli (linjaorganisaatio, projektiorganisaatio, matriisiorganisaatio) sopisi kyseiseen organisaatioon.

Tutkimus toteutettiin loka-marraskuussa. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville henkilöille sähköpostitse ennakoon. Haastateltavat 1-3 saivat kysymykset luettavakseen lokakuussa, haastateltava 4 marraskuussa. Haastateltavat 1-3 vastasivat kirjallisesti toimitettuihin kysymyksiin. Haastateltavan 4 kanssa haastattelu suoritettiin puhelinhaastatteluna.

Tutkimus suoritettiin anonymisti, jotta haastateltavia ei voida tunnistaa. Haastatteluun arvioitiin menevän noin 30–45 minuuttia. Haastateltaville jotka vastasivat kysymyksiin kirjallisesti, annettiin viikko aikaa vastata kysymyksiin, jotta vastauksia oli aikaa miettiä rauhassa. Haastattelulomake löytyy liitteestä 1. Kaikki haastattelut saatiin suoritettua marraskuun loppuun mennessä, eikä termistössä koettu olleen ongelmia.

5.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa keskityttiin toimihenkilöiden näkökantaan tämän hetkisen organisaation toiminnasta, ja kehitysideoista. Myöhemmin tässä luvussa on käyty haastateltujen toimihenkilöiden vastaukset lävitse teemoittain, ja oleelliset asiat tutkijan mielestä on siteerattu. Tutkimus suoritettiin anonymisti, joten haastatelluista toimihenkilöistä käytetään nimityä ”Toimihenkilö 1-4”.

Kaikilla haastateltavilla on työkokemusta yrityksestä pidemmältä ajalta, mikä vaikutti olennaisesti tutkimustulokseen. Useat haastatelluista ovat toimineet samanlaisessa organisaatiossa lähes koko työuransa, joten tutkimukseen mukaan ottamalla muutama kokemattomampi työntekijä, olisi tulos todennäköisesti ollut erilainen. Tuloksen toistettavuutta pystyttäisiin testaamaan, suorittamalla kysely uudelleen, jos organisaatioon tulisi uusia työntekijöitä. Kyselytutkimuksen avulla saatiin

vastaukset esitettyihin tutkimusongelmiin, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

5.3.1 Työn kuormittavuus ja tehokkuus

Kysymyksellä 1. ”Miten koet työkuorman jakautuvan organisaation sisällä?” ja kysymyksellä 2. ”Millä keinoilla mielestäsi voitaisiin parantaa työn tehokkuutta organisaation sisällä?” pyrittiin selvittämään nykyorganisaation kuormittavuuden sekä tehokkuuden tila.

Toimihenkilöiden mielipiteistä löytyi paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös muutamia eroavaisuuksia mielipiteissä oli. Yleisesti ottaen työkuorman koettiin jakautuvan tasaisesti, mutta päivittäisessä työmäärässä henkilöittäin oli suurta vaihtelevuutta. Ylikuormittumisen tunnetta ei koettu, vaan työn sesonkivaihtuvuutta ymmärrettiin ja lyhyempikestoisia kuormituspiikkejä ei koettu yllätyttävänä. Työkuorman jakoa kuitenkin toivottiin, koska tällöin kuormituspiikit olisivat pienempiä, ja työmäärä jakautuisi organisaation sisällä tasaisemmin.

”Työkuorma jakautuu suht tasaisesti, mutta työtehtäviä pitäisi pystyä jakamaan niinä päivinä kun kuormaa on paljon ja työt meinaavat kasautua.” (Toimihenkilö 1).

Suureksi ongelmaksi työn kuormittavuudessa koettiin työtehtävien isot eroavaisuudet. Jokainen työskentelee omalla ydinalueellaan, jolloin tuuraustilanteet ovat haastavia, eikä tarvittavaa tietotaitoa tuuraamiseen välttämättä löydy. Kaikilla toimihenkilöillä oli kuitenkin ymmärrys siitä, että sesongit vaikuttavat koko organisaatiotasolla työmäärään. Se luo haasteensa työkuorman jakamiseen.

”Tällä hetkellä organisaatiossa on paljon erilaisia ihmistyyppejä, joista toiset ahkerampia kuin toiset ja osaamistaso laajempi kuin muilla. Osa saattaa vieroksua töitä jotka eivät varsinaisesti itselleen kuulu. Työtehtävien yhtenäistäminen ja kaikki tekee kaikkea – asenne auttaisi mielestäni työkuorman purkamiseen” (Toimihenkilö 2).

Ratkaisuna kuormittavuus ongelmaan nähtiin osaamisen laajentaminen koko organisaatiossa, sekä tehtävien yhtenäistäminen. Tällöin työkuorma jakautuisi mahdollisimman tasaisesti, ja osaamistaso kaikilla olisi samankaltainen. Tämä ratkaisu vaatisi pidempikestoista koulutusta koko organisaation tasolla, ja toimihenkilöiden ehdotuksena oli toteuttaa koulutukset hiljaisimpina sesonkiaikoina.

Työn tehokkuudesta, ja sen parantamisesta haastateltujen toimihenkilöiden mielipiteet olivat yhtäläiset. Kaikkien toimihenkilöiden mielestä tärkeä asia tällä hetkellä olisi parantaa kaikkien organisaatioiden jäsenten osaamista, jotta asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan tehokkaammin.

”Esimiehen olisi hyvä perehtyä tarkasti kaikkien alaistensa työnkuviin ja selvittää mahdolliset päällekkäisyydet. Työnkuvia voitaisiin mun mielestä laajentaa ja vastuuta antaa jokaiselle enemmän. Kokonaisuudessa tietotaito on tällä hetkellä kaikilla ihan ok – tasolla. En näe miksei näin voisi tehdä” (Toimihenkilö 2).

Työnjaon selkeyttämistä pidettiin tärkeänä kehityskohtana, ja esimiehen roolia tässä korostettiin. Toimihenkilöiden mielestä esimiehen täytyisi ottaa vastuulleen työntekävien lävitsekäyminen ja käydä yhdessä työntekijöiden kanssa organisaation rakenne ja työnkuvat lävitse. Näiden toimien uskottiin olevan avainasemassa organisaation tehokkuuden kasvattamisessa. Myös selkeämmät ohjeet hinnoitteluun olivat yksi keino parantaa organisaation tehokkuutta.

”Jos kaikille olisivat selvää kaikkien työnkuvat ja vastuualueet, niin uskoisin että asiat hoituisivat tehokkaammin. Varmaan asiakkaatkin näkisivät yrityksen ihan eri silmin, jos heillekin olisi selvää että kuka tekee täällä ja mitä” (Toimihenkilö 3).

5.3.2 Organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä yrityksessä

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimivuutta ja parannusehdotuksia lähdettiin selvittämään kahden eri kysymyksen kautta. Kysymyksissä pyydettiin kertomaan, miten kokee viestinnän toimivuuden organisaation sisällä/ulkopuolella. Tarkentavina kysymyksinä pyydettiin kertomaan, mikä toimii ja missä parannettavaa.

Sisäisessä viestinnästä kaikki toimihenkilöt kokivat, että parannettavaa löytyy huomattavasti. Kaikki oletettava tieto ei välity tarpeeksi nopeasti, ja tarpeeksi laajalla jakelulla koko organisaatiolle. Poissaoloista kulkeva informaatio koettiin kaikkein puutteellisemmaksi osa-alueeksi. Kesälomista tiedottamisen koettiin toimivan, mutta sairaspöissaoloista ja muista lomista tieto ei aina välity kaikille.

*”Toimipisteiden sisällä infoa liikkuu paljon, mutta eri toimipisteiden välillä tiedottaminen on puutteellista. Yhteiset pelisäännöt viestinnästä puuttuvat. Aina ei tiedä, kenelle kaikille pitäisi infota ja mistäkin. Esimiehen pitäisi myös infota paremmin poissaoloista. Kesälomista pidettävä, ja kaikille jaettava Excel – taulukko on toimiva.”
(Toimihenkilö 4).*

Toimipisteiden sisällä tieto kulki hyvin. Syynä pidettiin yhteisiä kahvihetkiä, jolloin poissaoloista ja muista yhteisistä asioista tieto välittyi hyvin. Kaikki toimihenkilöt kokivat, että toimipisteiden välillä tiedottaminen on puutteellisinta. Syyksi epäiltiin pelisääntöjen puutetta.

Viestinnän toimivuutta yrityksen sisällä organisaatioiden välillä pidettiin kohtalaisena, ja joissain tapauksissa huonona. Suurimpina kehityskohtina nähtiin viestinnän nopeuden parantaminen, liian puutteelliset tai liian laajat sähköpostijakelut sekä vastuunottaminen tiedotettavista asioista. Monesti sähköpostijakelut koettiin epäsuoriksi ja varsinaista asioiden toimeenpanijaa ei usein viestijakeluista löydy.

”Viestejä lähetellään paljon, ja vastaanottajia on usein tosi monta. Isoissa jakeluissa tuntuu olevan ongelmana, että asiat eivät etene mihinkään. Jakelussa monta vastaanottajaa, mutta kun viestejä ei osoiteta kenellekkään, niin kukaan ei ota vastuuta asian eteenpäin viemisestä.” (Toimihenkilö 3).

Toisena ongelmana viestinnässä koettiin yhteiset verkkoasemat. Yhteisillä verkkoasemilla on paljon kansioita ja tiedostoja sekaisin, jolloin tiedon etsiminen on haasteellista. Haastatteluissa kävi ilmi, että usein toimihenkilöt pyrkivät etsimään tiedon joltain toiselta henkilöltä, esimerkiksi tuotepäälliköltä. Verkkoasemien käytön koettiin aiheuttavan paljon vaivaa, ja tiedonkulku on hidasta, jos ei tiedä keneltä henkilöltä tarvittavat dokumentit voisivat löytyä.

”Verkkoasemilla on kansioita kansioden perään, ja tiedostojen nimeämisiin ei ole kiinnitetty huomiota. Aina ei edes tiedä onko verkkoasemilla olevat tiedostot uusimmat versiot. Mielummin tulee kysyttyä tuotepäälliköiltä laatudokumentteja, kuin lähdettyä penkomaan verkkoasemia” (Toimihenkilö 1).

Kehitysideana viestinnän parantamiseen oli pelisääntöjen kertaus viestinnässä. Vastausaikoihin ja viestinnän kohdentamiseen olisi syytä kiinnittää huomiota toimihenkilöiden mielestä, jotta viestintä parantusi huomattavasti. Myös verkkoasemien siivoaminen, ja käyttäjien opastaminen tiedonhaussa koettiin viestinnän parantamisen keinona.

”Toimitusviivästyksissä viestin viive saisi olla maksimissaan yhden tunnin verran. Asiakkaalla saattaa olla työmaa kesken, joten mielestäni jokainen tunti merkitsee myös asiakkaalle. Tiedon sekä vaihtoehtojen viestiminen asiakaspalveluun nopeasti on tärkeää, jotta asiakkaalle saadaan tieto nopeasti.” (Toimihenkilö 2).

5.3.3 Haasteet päivittäisessä työnteossa

Päivittäisiä haasteita haluttiin selvittää, jotta saataisiin selville, ovatko haasteet sisäisistä syistä johtuvia, vai ulkoisista tekijöistä johtuvia.

Suurimpana haasteena toimihenkilöillä oli jo aiemmin mainittu viestintä eri organisaatioiden välillä. Toimitusaikojen selvittäminen, toimituksen myöhästymisten informointi ja vastausten odottaminen tuottivat eniten haasteita. Kehitysideana toimihenkilöillä oli muidenkin organisaatioiden osallistaminen toimitusprosessin informointiin asiakkaalle. Jos toimitus myöhästyy, koska ei saada kuljetusta tuotteille tarpeeksi nopeasti, niin kuljetussuunnittelija voisi olla suoraan asiakkaaseen yhteydessä ja sopia aikataulut. Näin viestiketju lyhenisi, ja viesti tavoittaisi asiakkaan nopeammin.

*”Päivässä menee todella paljon aikaa sisäisten asioiden selvittelyyn. Milloin tuotteelta puuttuu hinta, milloin tuotteella saldo virhe, milloin ei ollakkaan saatu lähetettyä tuotetta asiakkaalle. Jos viestintäketju olisi jouhevampi, niin se säästäisi paljon aikaa asiakaspalvelussa.”
(Toimihenkilö 4).*

Toisena haasteena koettiin organisaation sisällä otettava vastuu omasta työstä ja tavoitteet henkilökohtaisessa työssä. Vastuuta ei haluta ottaa omasta työstä ja syytä yritetään siirtää toisille henkilöille epäonnistumisista. Tähän kehitysideana ehdotettiin tarkempaa työseurantaa, ja enemmän kahdenkeskeisiä keskusteluita esimiehen kanssa. Tavoitteista toimihenkilöiden mielestä puuttui suora ohjeistus, mihin pitäisi ensisijaisesti työssä panostaa. Tämä aiheuttaa työnteon tason laskevuutta, kun yritetään panostaa kaikkeen yhtä aikaa. Kehitysideana esitettiin tarkempia tavoitteita henkilökohtaisella tasolla.

”Kun ihmiset eivät ota vastuuta omasta työstään ja informaation kulku tökkii, niin välillä tuntuu että kokonaisuus työn teossa on todella hukassa” (Henkilö 2).

Kolmantena haasteena koettiin jaettu rooli tilauskäsittelyssä ja tarjouslaskennassa. Tätä eivät kaikki toimihenkilöt kokeneet haasteeksi, mutta henkilöt jotka tunsivat työn kuormittavuuden jakautuvan kohtalaisen

hyvin, tunsivat myös jaetun roolin tuottavan haasteita päivittäisessä työssä. Haasteeksi koettiin tehtävien priorisointi kiiretilanteissa. Selkeä ohjeistus puuttui, että kumpi on tärkeämpää; tarjouksen tekeminen asiakkaalle, vai tilauksen syöttäminen järjestelmään. Tämän haasteen työssään kokeneet toimihenkilöt ehdottivat roolien jakamista selkeämmin.

*”Työssä on hyvä osata laaja-alaisesti useita asioita, mutta kahden ison osa-alueen tekeminen täysipäiväisesti on puuduttavaa, ja tuntuu haastavalta. Jos työajan voisi käyttää suhteessa 50–50, niin priorisointi ei olisi vaikeaa. Välillä tuntuisi helpommalta tehdä vain jompaakumpaa edellämämainituista. Uskon että tämä voisi olla selkeämpi myös yrityksen sisällä, ja asiakkaalle näkyvyydessä”
(Toimihenkilö 4).*

5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikilla haastateltavilla on työkokemusta yrityksestä pidemmältä ajalta, joka vaikutti olennaisesti tutkimustulokseen. Teemahaastattelussa haasteena on saada korkea reliabiliteetti, koska vastaukset perustuvat mielipiteisiin. Tuloksen toistettavuutta pystyttäisiin testaamaan suorittamalla kysely uudelleen, jos organisaatioon tulisi uusia työntekijöitä. Toistettavuutta voitaisiin esimerkiksi mitata työn kuormittavuuden kannalta tai viestinnän toimivuuden kannalta.

Teoriaosuus tuki osaltaan hyvin empiiristä tutkimusta. Etenkin organisaatioiden mallien heikkouden korostuivat tutkimuksessa esimerkiksi viestinnän, ja työn kuormituksen muodossa. Tutkimuksen validiteetti on luotettavaa, koska haastatteluosuudet peilautuvat hyvin teoriaosuuteen.

5.5 Kehitysehdotukset

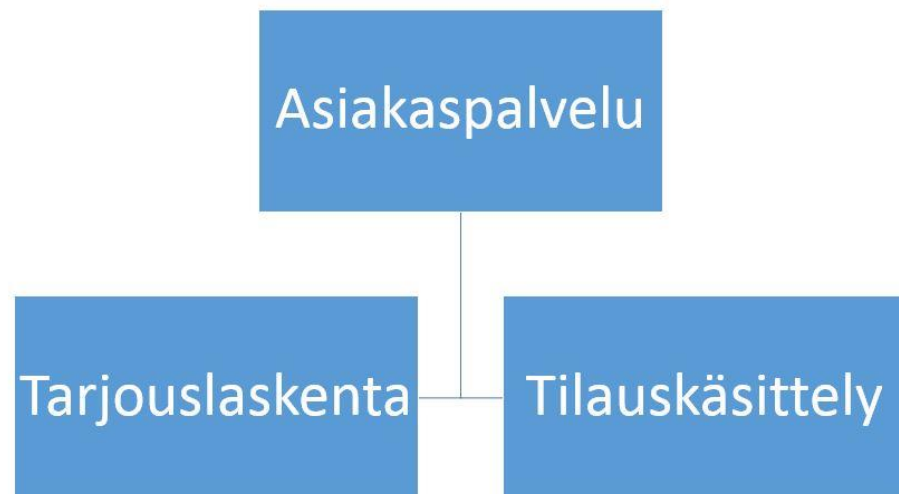
Tähän lukuun on kerätty kehitysehdotukset, jotka tutkimuksessa tulivat esillet. Luvun lopussa on opinnäytetyön kirjoittajan oma mielipide tutkimustuloksista, sekä rakennettu mallinnusvaihtoehdot tulevasta organisaatiosta. Seuraavaksi on listattu kehitysehdotukset:

- Osaamisen parantaminen koulutuksien kautta
- Tehtävien eriyttäminen tai yhdistäminen organisaation sisällä, selkeät työnjaot
- Viestinnän pelisääntöjen läpikäynti organisaation sisällä ja sidosorganisaatioiden kanssa
- Verkkoasemien siivous, käyttäjien opastus
- Selkeämmät henkilökohtaiset tavoitteet, parempi vastuunotto omasta työstä

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että jaettujen tehtävien eriyttäminen organisaatiossa todennäköisesti vähentäisi päivittäisiä haasteita, helpottaisi tuuraustilanteita, sekä selkeyttäisi työnjakoa. Asiakasmielikuvan parantamiseen ei suoranaisia kehitysehdotuksia tutkimuksessa saatu, mutta jos viestintää saadaan parannettua sisäisesti, niin se todennäköisesti näkyy myös asiakkaalle nopeampana vastausaikana.

Tuloksista voi päätellä, että organisaatiomalliksi sopisi todennäköisesti parhaiten linjaorganisaatio. Jos käsitellään asiakaspalvelutasolla (Kuvio 8), niin kahtena päätehtävänä olisi tilauskäsittely ja tarjouslaskenta. Tällöin pystyttäisiin kohdentamaan osaamista, helpottamaan tuuraamista ja työnjako olisi selkeämpi. Osaamisen kohdentaminen jaetuissa tehtävissä onnistuisi hyvin, koska omaan osa-alueeseen keskityttäisi täysipäiväisesti. Tuuraus helpottuisi, koska kenenkään ei tarvitsisi priorisoida enään tarjouslaskennan ja tilauskäsittelyn välillä, ja osaaminen olisi parempaa. Työnjako olisi myös uuden ehdotuksen mukaan selkeä organisaation sisälle, kuin myös ulkopuolelle.

Jos muutosta lähdetään tekemään, on hyvä keskittyä muutosjohtamiseen. Tuloksissa kävi ilmi eroavat mielipiteet, joten johdon tehtävänä on perustella asia organisaation sisällä ja viedä muutos hyvin alusta loppuun.



Kuvio 8. Organisaatioehdotus

6 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten nykyisestä tarjouslaskentaorganisaatiosta Uponor Infra Oy:ssä saataisiin selkeä ja tehokas, ja jonka sisällä työtehtävät jakautuisivat tasapuolisesti. Edellämainitut asiat olivat opinnäytetyön päätavoitteita. Alatavoitteina oli miettiä, miten viestintää voitaisiin parantaa yrityksessä organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. Alatavoitteessa pyrittiin myös asiakasmielikuvan parantamiseen organisaation sisäisen viestinnän kautta.

Teoriaosuudella haluttiin pohjustaa empiiristä osiota, ja luoda lukijalle kuva yleisesti erilaisista organisaatioista, sekä muutosprosessista. Empiirisessä osiossa saatiin näkemystä neljältä, pitkään yrityksessä toimineelta työntekijältä. Empiirisen osion kysymykset oli muodostettu niin, että niillä saatiin vastauksia johdannossa mainittuihin päätavoitteisiin sekä alatavoitteisiin.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että jaettujen tehtävien eriyttäminen organisaatiossa todennäköisesti vähentäisi päivittäisiä haasteita, helpottaisi tuuraustilanteita, sekä selkeyttäisi työnjakoa. Asiakasmielikuvan parantamiseen ei suoranaisia kehitysehdotuksia tutkimuksessa saatu, mutta edellälistatut asiat varmasti vaikuttavat myös asiakasmielikuvaan. Opinnäytetyötä voidaan kokonaisuudessaan pitää onnistuneena tutkimuksena, ja tulokset voidaan esitellä case – yritykselle. Tärkeimpiin kysymyksiin saatiin vastaukset tutkimuksen kautta. Opinnäytetyön tuloksista ei voida kuitenkaan tehdä yleistyksiä, koska jokainen organisaatio on yksilöllinen, ja erilaisia tarpeita on huomioitava.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia mahdollisen muutoksen jälkeistä tyytyväisyyttä organisaatiossa, ja tutkia muutoksen onnistumista. Tämä tutkimus olisi tärkeää tehdä, jotta muutoksessa lyhyen ja pitkän aikavälin onnistumisia voidaan mitata.

LÄHTEET

Agarwal, R.D. 1983. Organization and Management. Columbus: McGraw-Hill Education.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Bazigos, M. Harter, J. 2016. Revisiting the matrix organization. McKinsey Quarterly. [viitattu 21.11.2017]. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/revisiting-the-matrix-organization>.

Chand, S. 2016. Forms of Organisational Structure: Line , Functional, and Line and Staff Organisation. Your Article Library. [viitattu 3.9.2017]. Saatavissa: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/forms-of-organisational-structure-line-functional-and-line-and-staff-organisation/25679/>

Educational Business Articles. 2016. Kotters 8 Step Process: Identifying Important Elements to Successful Organisational Change. [viitattu 21.8.2017]. Saatavissa: <http://www.educational-business-articles.com/8-step-process/>

Free Management Library. 2017. Basic Definition of Organization. [viitattu 21.11.2017]. Saatavissa: <https://managementhelp.org/organizations/definition.htm>.

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoria. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Harvard Business Review. 2017. Great Companies Obsess Over Productivity, Not Efficiency. [viitattu 21.11.2017]. Saatavissa: <https://hbr.org/2017/03/great-companies-obsess-over-productivity-not-efficiency>.

Harvard Business Review. 2013. What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?. [viitattu 21.11.2017]. Saatavissa: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Juuti, P. Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kauppalehti. 2017. Yritystiedot. [viitattu 3.9.2017]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/uponor+infra+oy/25001763>

Kvale, S. 1996. InterViews . An Introduction to qualitative research interviewing. New York: Sage publications.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Keuruu: Talentum Media Oy.

Minnesota Library. 2010. Project Management from Simple to Complex. [viitattu 21.11.2017]. Saatavissa: <http://open.lib.umn.edu/projectmanagement/chapter/3-2-project-organization/>.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan Käsikirja. 7. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

PM4DEV. 2016. Project Management Organizational Structures. [viitattu 10.8.2017]. Saatavissa: <https://www.pm4dev.com/resources/free-e-books/3-the-project-management-organizational-structures/file.html>

Project Engineer. 2017. Project Management. [viitattu 21.11.2017]. Saatavissa: <http://www.projectengineer.net/project-management/>.

Toimihenkilö 1. 2017. Uponor Infra Oy. Haastattelu 6.11.2017.

Toimihenkilö 2. 2017. Uponor Infra Oy. Haastattelu 10.11.2017.

Toimihenkilö 3. 2017. Uponor Infra Oy. Haastattelu. 10.11.2017.

Toimihenkilö 4. 2017. Uponor Infra Oy. Haastattelu. 22.11.2017.

Uponor Oyj. 2016. Uponorin yt-neuvottelut Suomessa päättyivät – henkilöstövaikutus arvioitua pienempi. Uponor Oyj Pörssitiedote. [viitattu 3.9.2017]. Saatavissa: <https://investors.uponor.com/fi/ir-aineisto-ja-uutiset/sijoittajauutiset/uponorin-yt-neuvottelut-suomessa-pa-a-ttyiva-t-aeur-henkilapstapvaikutus-arvioitua-pienempi>

Valtiokonttori. 2015. Muutosprosessin johtamisen malleja. [viitattu 21.8.2017]. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja\(45115\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja(45115))

Vantrappen, H & Wirtz, F. 2016. Making Matrix Organizations Actually Work. Harvard Business Review [viitattu 10.8.2017]. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/03/making-matrix-organizations-actually-work>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KYSYMYS 1. Miten koet työkuorman jakautuvan organisaation sisällä?

KYSYMYS 2. Millä keinoilla mielestäsi voitaisiin parantaa työn tehokkuutta organisaation sisällä?

KYSYMYS 3. Miten koet viestinnän toimivuuden organisaation sisällä?
Mikä hyvää? Missä parannettavaa?

KYSYMYS 4. Miten koet viestinnän toimivuuden yrityksen sisällä, eri organisaatioiden välillä? Mikä hyvää? Missä parannettavaa?

KYSYMYS 5. Mitkä ovat suurimmat haasteesi päivittäisessä työnteossa?